3

CÓMO CONSEGUIR CLIENTES: MÉTODOS INDIRECTOS DE MARKETING

Los métodos indirectos de ventas deben ser una parte importante de su programa global de marketing. Por lo general, estos métodos no le significarán clientes instantáneos, como sí puede suceder con los directos. Sin embargo, los métodos indirectos pueden reportar beneficios considerables a largo plazo. Muchas veces usted estará tan concentrado en su trabajo como consultor que dejará de lado el marketing. Es entonces cuando se apreciarán los beneficios de los métodos indirectos, porque éstos siguen funcionando incluso si usted dejó un poco de lado la comercialización de sus servicios. No lo dude, entonces: tal vez los métodos indirectos no produzcan resultados inmediatos, pero son indispensables en cualquier negocio de consultoría.

LOS PRINCIPALES MÉTODOS INDIRECTOS DE MARKETING

Los métodos indirectos para conseguir clientes incluyen:

1. Hablar ante grupos
2. Enviar boletines noticiosos
3. Ser miembro activo de asociaciones profesionales
4. Formar parte activa de organizaciones sociales
5. Escribir artículos
6. Escribir un libro
7. Escribir cartas al director
8. Dictar cursos

9. Dictar seminarios
10. Distribuir comunicados publicitarios
11. Intercambiar información, datos y recomendaciones con consultores no rivales

Examinemos cada uno de estos métodos con mayor detalle.

Hablar ante grupos

Hablar en público es una excelente manera de promover su negocio de consultoría. Seguramente en su comunidad hay varios grupos que suelen invitar oradores a sus reuniones, a veces una vez por mes o incluso todas las semanas. Si el tipo de consultoría que usted realiza tiene que ver con las necesidades de un grupo y reviste interés para sus miembros, podrá beneficiarse si dicta una conferencia en una de sus reuniones.

El doctor Pedro Chan, un inmigrante oriundo de Macao, China, utilizó este método para promover su negocio de consultoría en acupuntura para médicos. Usted puede hacer lo mismo. Simplemente elija un tema que tiene que ver con los servicios que ofrece, ya sea consultoría sobre asuntos tributarios, sobre cómo iniciar una nueva empresa, sobre marketing de respuesta directa o sobre algún otro tema que revista interés potencial. Luego prepare una charla de cuarenta y cinco minutos que sea interesante y valiosa para su público. Si hace consultorías sobre marketing directo, podría hablar sobre "Cinco maneras de incrementar la respuesta al correo directo". Si su especialidad son los asuntos relacionados con personal, podría escoger como tópico "Cómo reducir la rotación de personal".

Ahora tome el directorio telefónico y busque organizaciones locales que posiblemente celebren reuniones y que, por consiguiente, podrían necesitar oradores invitados. Llame y pida hablar con la persona encargada de los programas. Explique qué tiene para ofrecer y cómo su charla podría beneficiar a los miembros de la organización.

Después de la charla, dígales a sus oyentes en dónde se pueden

comunicar con usted si desean información adicional. Las tarjetas de presentación son útiles, pero mejor aun sería entregar una hoja previamente preparada con información útil sobre la charla, junto con su número telefónico y su dirección. En los datos biográficos que dé a la organización (que se utilizarán para promover la charla y presentarlo cuando vaya a hablar), cerciórese de incluir el hecho de que es consultor. En algunos casos incluso le pagarán por la charla, pero la remuneración es lo de menos. El objetivo principal es hacerse conocer y quizás conseguir algunos clientes adicionales.

Enviar boletines noticiosos

Para que un boletín noticioso atraiga clientes, no sólo debe incluir noticias, sino noticias que sean valiosas e interesantes para clientes potenciales; además, uno de los propósitos es recordarles a quienes ya han sido clientes suyos que usted aún existe. Cada vez que un cliente real o potencial recibe un boletín de noticias con su nombre impreso, pensará en usted. Uno de los métodos consiste en utilizar boletines noticiosos escritos por otra persona. Estos boletines pueden ser impresos o publicarse en línea. Pueden ser preparados expresamente para usted o ser boletines de distribución masiva en los cuales aparezca el nombre de su firma.

En la figura 3-1 aparece un ejemplo de un boletín noticioso genérico de NF Communications, Inc. Desde luego, usted puede escribir su propio boletín con información especializada directamente relacionada con los servicios que ofrece. No tiene que ser complicada; puede escribir el modelo original directamente en una hoja con su membrete comercial y pedir a un servicio de impresión rápida que se lo reproduzca. Si el material resulta valioso para sus lectores, sin duda alguna reforzará su credibilidad y lo ayudará a consolidar su negocio.

La figura 3-2 muestra uno de mis propios boletines noticiosos. Observe cómo se combinan la información útil y los materiales promocionales.

Figura 3-1. Ejemplo de un boletín noticioso genérico

¡Su foto aquí!

SeniorFinances

ESPECIALIZADO EN ADMINISTRACIÓN DE INVERSIONES Y PROTECCIÓN DE ACTIVOS
para personas de 55 años y más
Agosto de 1999

Su nombre aquí.

Larry Klein,
editor

Para obtener ingresos solía pensarse en bonos, pero póngale atención a esta idea

Tradicionalmente, si uno quería ingresos, hacía inversiones que los producían, como la compra de bonos o acciones privilegiadas. Sin embargo, los hechos sugieren que las acciones pueden ser una mejor fuente de ingresos. Aunque la mayor parte de las acciones no producen dividendos muy altos (el dividendo promedio en el S&P 500 es de 1,28%), su valorización con el paso del tiempo se puede utilizar como una fuente sustancial de ingresos.

Un estudio publicado en el AAII Journal (febrero de 1998) indica que un portafolio que pone más énfasis en acciones le ofrece a un jubilado más posibilidades de satisfacer sus necesidades de ingresos que un portafolio de bonos.

En el período analizado, entre 1926 y 1995, los datos demostraron que si un inversionista quería retirar 7% anual de su portafolio durante 20 años después de su retiro, un portafolio con el 100% invertido en bonos sólo le hubiera dado los ingresos requeridos el 47% del tiempo. Por el contrario, un portafolio de acciones le hubiera dado los ingresos requeridos el 92% del tiempo.

Si examinamos esa misma información pero sólo para el período transcurrido desde la Segunda Guerra Mundial, las acciones resultan todavía mejores que los bonos como fuente de ingresos para los años de retiro. Las acciones habrían producido un ingreso anual del 7% el 100% del tiempo, mientras que los bonos sólo habrían dado los mismos ingresos el 42% del tiempo.

Lo más interesante de este estudio es que tiene en cuenta que las acciones pueden ser más inestables que los bonos. El estudio tuvo en cuenta el hecho de que un jubilado tendría que recibir su ingreso del 7% incluso en los años en que su portafolio perdía valor, y por lo tanto pone a prueba estos portafolios hipotéticos en un escenario de la vida real.

Si usted se ha mantenido alejado del mercado de acciones, preocupado porque es "muy alto", y depende de las inversiones generadoras de ingresos para sus años de retiro, este artículo sugiere que está tomando el camino financieramente más arriesgado. Sé que las acciones parecen plantear mayores riesgos porque muchos inversionistas se concentran en el *corto plazo.* Pero cuando se analiza el *largo plazo,* como lo hace este artículo, se observa más claramente que los bonos han sido alternativas de ingresos más arriesgadas, porque *no han producido un ingreso del 7% más de la mitad del tiempo.*

Si desea información más detallada sobre cómo diseñar un portafolio de acciones que ha satisfecho las necesidades de ingresos del inversionista cómodamente a un 8% anual durante los últimos 25 años, por favor llene el cupón adjunto.

La SPIA atada a la salud – la mala salud puede ser un factor generador de mayores ingresos

Existe un tipo de renta anual que paga más si su salud no es buena. Esto quizás le parezca extraño, pero así es como funciona:

La SPIA, que significa *Single Premium Immediate Annuity* [Renta anual superior fija e inmediata], ha sido desde hace mucho tiempo una inversión popular con miras a obtener un ingreso fijo que no sobrevive al beneficiario. Con la opción de vida, una SPIA le paga un

Aquí: dirección y teléfono de su oficina

Figura 3-1. *(continuación)*

ingreso mensual fijo de por vida. Las compañías de seguros calculan el monto del pago mensual que le hacen con base en tablas estándar de esperanza de vida. Una vez hecho el cálculo inicial, seguirá recibiendo el mismo monto, sin importar cuánto tiempo viva. Es casi como recibir un segundo cheque de la seguridad social.

Algunas empresas tienen en cuenta su estado de salud particular y utilizan esa información para calcular su esperanza de vida. Si sus expedientes médicos indican condiciones que podrían disminuir su esperanza de vida, esto se tienen en cuenta en el pago mensual que recibe y aumenta dicho pago. Usted recibirá este monto mensual fijo, independientemente de cuánto tiempo viva.

Tomemos este ejemplo hipotético. Un hombre de 70 años decide conseguir una SPIA. Deposita un monto adicional de 100 000 dólares y con base en su esperanza de vida estándar de 16 años, el pago mensual que le harán sería de 871,05 dólares (una tasa de pago anual de 10,4%). Recibirá este monto mensual fijo, sin importar cuánto tiempo viva.

Sin embargo, si tiene un perfil de salud negativo y las empresas de seguros calculan su esperanza de vida en sólo 10 años, el pago mensual que recibirá ascendería a 1 393,68 dólares. Debido a su expediente de salud negativo, esta persona recibe más ingresos.

Las SPIA interesan sobre todo a personas solas a quienes no les preocupa dejar herencia. Eso se debe a que, una vez se pague la prima inicial, la SPIA no puede cambiarse por un valor monetario. Más bien, la persona recibe un ingreso mensual fijo durante el resto de su vida. Las personas a quienes les gusta la idea de incrementar sus ingresos mensuales y sí les interesa dejar dinero a sus herederos, deben recordar que usarían sólo una parte de sus activos para una SPIA, en tanto que otros activos se destinarían a los herederos.

Si le gustase conocer el cálculo sobre cuántos ingresos mensuales recibiría de una SPIA, llene el cupón adjunto. Si tiene antecedentes médicos delicados, llámenos para concertar una cita, pues necesitaremos un permiso por escrito para suministrarle esta información a empresas de seguros para obtener los cálculos.

Además, si ha estado dependiendo de bonos municipales para obtener ingresos no gravables, por favor llame para concertar una cita y le indicaremos cómo algunos antiguos inversionistas en minibonos utilizan las SPIA para incrementar sus ingresos mensuales no gravables.

¿Qué pasa con Asia (y con otros errores de los inversionistas)?

En el número de octubre de 1998 de este boletín, escribí un artículo en el cual explicaba la diferencia entre los ricos y los no tan ricos. Los no tan ricos tienden a concentrar su atención en los próximos días o semanas, mientras que los más ricos suelen tener horizontes de tiempo mucho más extensos. Invierten en finca raíz y en acciones y esperan hasta que suban.

Así mismo, he observado que a los inversionistas con horizontes de tiempo más cortos no les va tan bien. Tienden a comprar items populares (como acciones de empresas de Internet) y a vender los impopulares. Sugiero que comprar a precios bajos y vender a precios altos es un método mucho mejor para hacer dinero. Teniendo esto en cuenta, escribí lo siguiente en octubre de 1998:

"Si fuera a adoptar esta estrategia con algunos de sus fondos, ¿en dónde colocaría dinero ahora? En Asia, en oro, en acciones de empresas de tecnología comprobada y en Europa Oriental".

De hecho, durante los primeros meses de 1999, según CDA/Weisenberger los fondos mutuos de mejor rendimiento fueron los fondos de crecimiento emergente, lo cual refleja los rápidos incrementos en los precios de las acciones en Asia y Europa Oriental (capitales de mercados emergentes: 33,23%). El segundo mejor sector fue tecnología/comunicaciones (subió 30,7%). Observe que el precio del oro sigue estando bastante bajo y esta "estrategia de comprar a precios bajos y vender a precios altos" no le sirve a alguien con un horizonte de tiempo corto y no garantiza utilidades.

Sin embargo, estos resultados sí indican, como lo han hecho muchas veces en el pasado, que si escucha las noticias del día, lo más probable es que tome malas decisiones de inversión. De hecho, un ejemplo reciente sería el incremento en las tasas de interés. Muchos inversionistas creen o les han enseñado que cuando las tasas de interés suben, las acciones bajan. De hecho, el promedio del índice Dow

Aquí: dirección y teléfono de su oficina

Figura 3-1. *(continuación)*

Jones alcanzó un nuevo pico después del reciente incremento en las tasas de interés que dictó la Reserva Federal. Ésta es una lección más que indica que no se debe invertir con base en las noticias del día.

Si le gusta la idea del sistema de comprar barato/vender caro en el cual basamos los portafolios de nuestros clientes, con gusto le mostraremos cómo hacerlo. No sólo hemos encontrado que es más lucrativo, sino también que libera el tiempo que de lo contrario se invertiría en escuchar las últimas proyecciones en CNBC, CNN u otros programas financieros.

Si desea mayor información, llene el cupón.

Espacio reservado para su aviso individual o para copiar otro artículo de nuestra base de datos de artículos en la Red, a la cual tienen acceso los suscriptores del boletín.

Aquí: dirección y teléfono de su oficina

Figura 3-2. Ejemplo de un boletín noticioso que promueve seminarios de consultoría

The Stuff of Heroes – Boletín noticioso

Director, William A. Cohen, Ph. D.
Volumen 1 Edición especial 3 Editora en jefe, Lan Banh Diciembre de 1998

Jornada de autógrafos de *The Stuff of Heroes* ha sido la más exitosa de un libro empresarial, dice la librería más antigua de California

Vromans Bookstore, en Pasadena, es la librería más antigua en el sur de California. El sábado 10 de octubre, William A. Cohen impuso un nuevo récord cuando autografió su nuevo libro, *The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership* (Longstreet Press). Cerca de 150 clientes de Vromans acudieron a la librería para participar en una sesión de autógrafos nunca antes vista. Linda Urban, gerente de eventos especiales, dijo: "Ésta es la más exitosa jornada de autógrafos de libros que hemos tenido en Vromans. En el caso de un libro empresarial, tenemos suerte si acuden veinte personas".

Michael Teilman, nominado en tres ocasiones al premio Emmy, dirigió la ceremonia como si se tratara de una producción de Hollywood. Teilman, quien es actualmente director del Museo Hollywood, también es coronel de reserva del ejército. Como verán, este hecho fue muy significativo. Cohen fue objeto de reconocimiento, congratulaciones y premios por parte del gobernador de California, Pete Wilson, del alcalde de Los Ángeles, Richard Riordan, y de otros políticos de renombre. También hay que destacar que en el evento había un cantante y un guitarrista y unos 15 antiguos oficiales rusos, con sus acentos y medallas. No se supo si más de uno o dos de ellos hablaban inglés, pero todos parecían muy entusiasmados y ansiosos de que les tomaran fotos con el autor. Resultó que todos eran miembros de una organización llamada Veteranos Rusos de la Segunda Guerra Mundial en Los Ángeles, en donde Cohen había dictado un día una charla, con la ayuda de un intérprete.

Se supone que el libro de Cohen versa sobre liderazgo empresarial, pero él dice que en realidad contiene mucho más debido a su mensaje. Obtuvo la información investigando lo que según dice es el entorno de liderazgo más desafiante que existe... en donde tanto los seguidores como los líderes quisieran estar en otro lugar: la batalla. Para demostrar que sabía de lo que estaba hablando, Cohen mismo promovió la sesión de autógrafos. Linda Urban, de la librería Vromans, incluso admitió: "Por lo general los libros de temas empresariales tienen tan pocos clientes que la verdad ya no nos gusta ni tenerlos".

¿Cuál es el mensaje que parece suscitar tanto interés en el libro de Cohen?, le pregunté a su gerente de campaña, Misty Iwasu. "El doctor Cohen tocó un nervio con *The Stuff of Heroes*", dijo. "Nos puso a mirar el liderazgo desde una perspectiva diferente, no para beneficio de él mismo, sino para beneficio de los seguidores y la organización". Según Cohen, casi todos desempeñamos papeles de liderazgo, querámoslo o no. Esto incluye a los padres, los vendedores, los entrenadores o los maestros. Las ocho leyes universales nos permiten triunfar en estos papeles. ¿Quién puede discutir con la gerente de campaña o el autor del libro que atrajo el más grande público en la historia de la librería más antigua de California?

Índice del boletín "The Stuff of Heroes"...

Figura 3-2. *(continuación)*

De la editora...

Cómo me enseñó un chef un poco de chino y mucho de liderazgo

Cuando partimos de Vietnam con destino a los Estados Unidos, llegamos casi sin nada. Por eso, durante mis años de secundaria, tuve que buscar un empleo para ayudar a mi familia. En esa época vivía en Utah, y no había muchas opciones de trabajo para adolescentes. Cuidé niños, podé céspedes y lavé autos. Pero ahora que ya era adulta, necesitaba un trabajo "de verdad", que pagara más dinero. Casi todos mis amigos estaban en el negocio de la comida rápida y me habían convencido de que buscara algo en un restaurante. Me presenté a varias entrevistas y finalmente conseguí un puesto como anfitriona de un restaurante chino. Pero había un problema. Yo era china de Vietnam, pero no hablaba chino.

En mi primer día de trabajo, Jonathan, el gerente, me explicó la manera correcta de recibir a los clientes, técnicas para describir las especialidades del día para almuerzo y cena, y cómo manejar la caja registradora. Sin embargo, debido a mi incapacidad para leer o escribir en chino, mis deberes se limitaban a llevar los libros. Durante las primeras semanas, sentí que mi trabajo era importante porque tenía la responsabilidad de tabular las pérdidas y ganancias diarias del restaurante. Al finalizar cada día, sabía exactamente cuánto se había vendido. Pero al cabo de algunos meses el restaurante comenzó a llenarse cada vez más y yo quería ayudarles a los camareros y camareras. Sus trabajos parecían más emocionantes y exigentes que el mío. Me parecía un verdadero reto. Lo único que yo podía hacer durante las horas de mayor afluencia era pararme detrás de la caja registradora y sonreír. Pero como era tímida, no se lo comenté a nadie. Pasaron las semanas y cada vez me gustaba menos mi trabajo. Me sentía ajena a todo.

Para mi gran fortuna, uno de los *chefs* me preguntó si me interesaría ser camarera. Thomas debía dar su autorización, porque era uno de los dueños del restaurante. Quedé sin habla, porque sabía que tendría que aprender chino. Era la oportunidad para lograr algo, pero dudaba porque no sabía si iba a poder dominar el chino o no. Thomas dijo que si me interesaba, él podría enseñarme a leer y escribir chino lo suficiente como para poder valérmelas. Era un compromiso, dijo. Yo lo pensé y finalmente acepté. El aprendizaje no fue fácil. No creo que Thomas haya aprendido a enseñar chino propiamente en la academia Berlitz. Además, los demás empleados del restaurante se burlaban todo el tiempo. Se reían de mi puntuación y de mi redacción. Yo me sentía inútil y estúpida. Ahí estaba yo, una muchacha china en un nuevo país que ni siquiera sabía leer o escribir en un idioma que todo el mundo creía que sabía. Pero todos los días Thomas me repetía que lo iba a lograr. Mediante práctica constante, repeticiones y trabajo arduo de parte y parte, fui progresando poco a poco. Exactamente dos meses después, Thomas dijo que ya era hora de que empezara mi carrera como camarera. Tal vez algunas personas sonrían y piensen que ser camarera no es mayor cosa. Tal vez crean que cualquier persona puede hacer ese trabajo. Tal vez, pero inténtenlo en un idioma extranjero con clientes que no perdonan si no les sirven lo que pidieron. He visto a altos ejecutivos que nunca habrían podido hacerlo. Me sentía orgullosísima. No sólo me gustaba mi nuevo trabajo, sino que también podía ganar dinero extra con las propinas. Mis padres y mis amigos incluso fueron al restaurante para verme en acción.

Hasta el día de hoy, me siento muy agradecida con Thomas por haber creído en mí y, más importante aún, por enseñarme las herramientas para triunfar en la vida. En mi opinión, Thomas tenía las cualidades inherentes a *The Stuff of Heroes.* Esto fue lo que hizo: **1) Mantener una integridad absoluta.** Thomas cumplió su palabra. Sabía que mi falta de conocimiento del idioma me iba a hacer difícil el trabajo. Cuando me contrató, dijo que trabajaría conmigo hasta que triunfara. Lo hizo. **2) Conocer su oficio.** Thomas era experto en el manejo de restaurantes y también era un excelente chef. Además, sabía qué se requiere para ser un buen camarero y de él aprendí lo que necesitaba para triunfar. **3) Manifestar sus expectativas.** Thomas me dijo que para tener éxito como camarera, tenía que estar siempre lista y dispuesta a atender a los

Figura 3-2. *(continuación)*

clientes. Las expectativas de Thomas de que yo iba a lograrlo me motivaron para hacerlo. **4) Demostrar un compromiso poco común.** La idea de Thomas de que yo me convirtiera en camarera me parecía imposible al comienzo. Pero como él mantuvo su compromiso hasta que lo logramos, también yo lo mantuve. **5) Esperar resultados positivos.** Thomas visualizó el resultado que quería lograr y conservó el entusiasmo. Cuando yo me sentía cansada, Thomas me recordaba que si quería algo, nunca debía darme por vencida. Solía decir, "nada en la vida llega de manera fácil, y si lo hiciera, seguramente uno no lo querría". **6) Preocuparse por su gente.** Thomas les dijo a los otros dueños que si yo no tenía éxito, él ya no volvería a participar en el proceso de contratación de personal. Para mí eso significaba que realmente se interesaba por mí y que asumiría la responsabilidad si las cosas salían mal. **7) Darle mayor importancia al deber que a sí mismo.** Thomas no sólo practicó esta ley, sino que vivió de acuerdo con ella. Después de un día arduo, fatigante y caluroso en la cocina, pasaba dos o tres horas enseñándome. **8) Estar al frente.** Thomas quería verme triunfar no sólo hablando o soñando con ello. En vez de eso, pasó un sinnúmero de horas enseñándome. Demostró un gran coraje moral y nunca se puso él por delante, ¡y eso para mí es lo que lo convierte en un gran héroe! De modo que gracias, Thomas. En cualquier cosa que logre, gran parte te la deberé a ti.

Cohen difunde "La Palabra"

¿Sabía usted que el doctor Cohen habla en foros nacionales y se ha dirigido a grupos de hasta 15 000 personas? Por ejemplo, en los últimos meses, ha hablado sobre *The Stuff of Heroes* ante grupos de hasta 1 000 vendedores y gerentes de ventas en distintas regiones del país, y ante 700 oficiales de la Fuerza Aérea en la Escuela de Oficiales de Escuadrón en Alabama, así como ante muchos otros grupos de ejecutivos, gerentes y empresarios. El próximo mes será orador invitado en la Academia del FBI en Quantico, Virginia, y dictará un taller sobre *The Stuff of Heroes* para 40 jefes de policía de ciudades de todo el país.

El último seminario del doctor Cohen se basa en los principios que comenta en *The Stuff of Heroes.* Con sus seminarios, demostrará cómo las 8 leyes universales se pueden aplicar no sólo en los negocios y las ventas, sino también pueden ser utilizadas por maestros, entrenadores, padres y cualquier persona que quiera introducir *The Stuff of Heroes* en sus vidas. Estos seminarios duran entre tres y seis horas y enseñan principios que durarán toda la vida.

Sea cual fuere el tamaño de su grupo, e independientemente de que sean aprendices, directores ejecutivos o personas deseosas de ser mejores padres, ¡pueden tener *The Stuff of Heroes*! Si quiere información adicional o le interesa contratar al doctor Cohen para una sesión especial de entrenamiento, por favor envíele un correo electrónico a wcohen@calstatela.edu.

Nuevo sitio web de *"Stuff of the Heroes"*

Si está buscando un lugar nuevo y lleno de información para navegar, visítenos en nuestro nuevo sitio web: www.stuffofheroes.com. En este sitio se encuentran las ocho leyes universales de liderazgo del doctor Cohen y también incluye noticias recientes sobre el libro. Así mismo, hay una página con citas y reflexiones de varios expertos en relación con *The Stuff of Heroes.*

Todavía estamos en el proceso de construir el sitio y aún no lo hemos promocionado. Pero puede contarles a sus clientes sobre el portal e invitarlos a que lo conozcan. Por el momento, incluye un enlace con amazon.com. Sin embargo, con gusto mencionaremos librerías que venden *The Stuff of Heroes* y quieran figurar en el sitio.

¡Visite nuestro sitio web y disfrute navegando! Si tiene comentarios o sugerencias, por favor comuníquese conmigo en

lbanh@18.aol, o con el doctor Cohen en wcohen@calstatela.edu.

Figura 3-2. *(continuación)*

Un líder de 70 años de edad cuida a su gente en los tiempos difíciles

O cuida usted a su gente, no importa que tan mala esté la situación, o no lo hace. La edad o el hecho de ser civil nada tienen que ver con este concepto. Un hombre de Lawrence, Massachusetts, llamado Aaron Feuerstein se decidió por cuidar a su gente. La noche del 11 de diciembre de 1995, mientras Feuerstein celebraba su septuagésimo cumpleaños, su fábrica, Malden Mills, se incendió.

Malden Mills era un complejo de nueve edificios y empleaba a 2 400 trabajadores semicalificados. La mayoría de ellos eran inmigrantes. La fabrica de tapizados y telas sintéticas para ropa de invierno era una compañía avaluada en 400 millones de dólares y una de las más grandes empleadoras de la región.

Feuerstein se comprometió a seguir pagando los salarios y los beneficios de salud durante todo el tiempo que durase la reconstrucción. Sólo el pago de la nómina le costó 1,5 millones de dólares a la semana. Incluso pagó a cada empleado la bonificación de vacaciones de 275 dólares que previamente había prometido entregar. En lugar de tomar para sí el dinero del seguro y salir corriendo, Feuerstein juró reconstruir la fábrica en el mismo punto donde siempre había estado.

A fin de cuentas, reconstruir la fábrica le costó a Feuerstein 15 millones de dólares. Pero abrió una fábrica de 100 millones de dólares en el sitio donde la anterior se había destruido. En la reinauguración, el representante a la cámara Martin Meehan comentó: "Feuerstein mostró la diferencia que existe cuando alguien está apasionadamente comprometido con sus empleados. Habría sido mucho más fácil para él retirarse".

Una vez más, los mezquinos gerentes de las grandes compañías dijeron que él debería haberse embolsado lo que le dio la compañía de seguros o haber reconstruido más al sur, donde la mano de obra fuese más barata. Ésa habría sido una mejor decisión empresarial, dijeron. Feuerstein les respondió: "¿Por qué habría de irme para el sur para recortar costos cuando la ventaja que tengo es la calidad? Y ésta proviene de centrarme en la gente, no en recortar costos".

¿Cómo lo está haciendo hoy la gente de Feuerstein? Como un ejemplo, éste dice: "La cuarta planta, que antes del incendio nunca había producido más de 120 000 metros de tela a la semana, ahora produce más de 180 000".

El doctor Cohen en TV y radio en todo el país

Desde la publicación de su nuevo libro, *The Stuff of Heroes*, el doctor Cohen ha sido invitado a numerosos programas de TV y radio en todo el país. El doctor Cohen ha dicho que durante sus visitas ha disfrutado conociendo personas. La siguiente es una lista de los programas a los cuales el doctor Cohen ha asistido como invitado especial:

Sept. 27	KSCI TV – Phil Blazer Show Los Ángeles, CA
Oct. 1	KACD Radio – John Darrell Show Santa Mónica, CA
Oct. 5	KALI Radio – Gary Mercer Show Pasadena, CA
Oct. 6	WPBR Radio – Dan Gregory Politics Palm Beach, FL
Oct. 9	KDKA Radio – Mary After Midnight Pittsburgh, PA
Oct. 9	WOLB Radio – Jay Cottrell Baltimore, MD
Oct. 13	KURV Radio – Darin Rankin Show Brownsville, TX
Oct. 14	KIEV Radio – Larry Merino Show Glendale, CA
Oct. 21	KDOC TV – Michelle Merker Show Irvine, CA
Oct. 27	KINA Radio – Rick Mack Show Salinas, KA
Oct. 28	KOST Radio – Tobi Knight Show Los Ángeles, CA
Oct. 30	KWHY TV – Richard Saxton Los Ángeles, CA
Nov. 1	KPCC – Gerta Govine Pasadena, CA
Nov. 4	KLON – Nick Roman Long Beach, CA
Nov. 5	KCBS TV – Bob Navarro's Journal Los Ángeles, CA
Nov. 11	WFTD Radio – Gary Harris Show Toledo, OH
Dec. 8	KCEP Radio – Enterprising People Las Vegas, NV

Figura 3-2. *(continuación)*

Héroe retirado de *"The Stuff of Heroes"* firma libros en Pennsylvania

El brigadier general (r) George K. Patterson, de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, quien figura de manera destacada en el libro *The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership*, de su compañero de armas, el también general (r) William A. Cohen, obtuvo autorización especial del autor, su editor y la librería Barnes and Noble para efectuar una sesión de firma de libros. La sesión se llevó a cabo en Barnes and Noble, en Town Square Mall, el Día de los Veteranos, miércoles 11 de noviembre de 1998, a las 7:00 p.m.

El general Patterson es ex gerente general de Singer Link y miembro del Capítulo Sur de la Asociación de Oficiales en Retiro (TROC). El mayor general Cohen, autor del libro, fue estudiante del general Patterson en la academia de West Point a fines de los años 50, y en la actualidad es profesor de la California State University en Los Ángeles.

Durante su carrera de treinta años en la Fuerza Aérea, el general Patterson voló en 100 misiones de combate en la guerra de Corea, enseñó tácticas de combate aéreo, dictó cursos sobre ingeniería de sistemas de armas en West Point, modernizó los simuladores de investigación del Centro de Pruebas de Vuelo en Edwards AFB, dirigió la construcción y la operación de cinco buques de rastreo para el programa Apolo, dirigió el laboratorio de recursos humanos de la fuerza aérea, fue gerente de programa para el misil nuclear SRAM y muchos otros programas de armamentos, y fue comandante del Centro de Suministros Electrónicos para Defensa. Fue galardonado con 17 medallas, entre ellas la Medalla al Servicio Distinguido, la Legión del Mérito y la Cruz Distinguida de Vuelo y Medallas Aéreas.

Los grandes líderes se hacen, no nacen

Hay muchas personas motivadas y con una buena educación que carecen del conocimiento acerca de cómo dirigir a otros. Por consiguiente, no asumen cargos de liderazgo, o si lo hacen no les suele ir muy bien. Ellos, y también los demás, suponen que simplemente no nacieron para liderar. Y como los vendedores son líderes, este caso se da en muchos vendedores que podrían estar desempeñando una función de liderazgo mucho mejor.

Esto es en realidad una tragedia, porque todos los países del mundo requieren buenos líderes. Las empresas, las asociaciones y los equipos atléticos necesitan buenos líderes. Incluso los padres deben ser buenos líderes, pues de lo contrario sus familias corren el riesgo de volverse disfuncionales. El éxito en cualquier empresa depende de un buen liderazgo. Pero mis investigaciones demuestran sin asomo de duda que la eficacia como líder no depende de algún rasgo innato, sino más bien de las leyes universales de liderazgo que cualquier persona puede seguir.

Uno de los grandes líderes militares de los Estados Unidos fue el general Hoyt S. Vandenberg, quien fue segundo Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea de su país. El general Robert Danforth, quien era comandante de cadetes en la academia de West Point cuando el general Vandenberg era cadete, me contó una historia asombrosa. El general Vandenberg no era un líder natural. De hecho, al finalizar su primer año de estudios en la academia, casi lo expulsan por no tener habilidades de liderazgo. Pero en vez de expulsarlo, le dieron consejos. Él tomó nota de todo lo que le decían y se esforzó por obrar en consecuencia. Cuando se graduó, era un líder muy competente. Es evidente que después siguió desarrollando sus habilidades.

En los últimos meses, varias organizaciones de ventas me han pedido que les hable sobre el tema de liderazgo. Reconocen que los vendedores también son líderes. Los buenos vendedores influyen sobre los demás para que compren productos y servicios, algunos de los cuales pueden cambiar el mundo. Como vendedor de libros, usted está en esa categoría. Por lo tanto,

Figura 3-2. *(continuación)*

si quiere vender como un héroe, yo no me preocuparía sobre si es un "vendedor nato" o no. Como dijo en una ocasión el famoso general Sherman de la guerra civil: "He escuchado que hay individuos particularmente dotados de nacimiento para ser generales, pero yo jamás he conocido a ninguno". Si quiere incrementar su productividad, le recomiendo que dedique unos pocos minutos a reflexionar sobre las ocho leyes universales de liderazgo: mantener una integridad absoluta, conocer su oficio, manifestar sus expectativas, demostrar un compromiso poco común, esperar resultados positivos, atender bien a sus clientes, colocar el deber (sus clientes y su misión) por encima de usted mismo y, finalmente, estar al frente. Es decir, asumir la responsabilidad y mostrar iniciativa para ayudarles a sus clientes. Cumpla estas ocho leyes y le garantizo personalmente un éxito cada vez mayor, y usted podrá contarme sobre ello en Los Ángeles, en la BEA del año próximo.

Sin acción, las leyes universales resultan inútiles

Desde siempre y hasta donde podemos ver en el futuro, las leyes universales de liderazgo son inmutables. A lo largo de los siglos, no han cambiado. Son tan válidas en la actualidad como lo fueron en la antigüedad, y como lo seguirán siendo dentro de mil años para nuestros descendientes. Pero a menos que los líderes actúen con base en sus conocimientos, las leyes universales carecen de valor.

El sólo conocimiento de las ocho leyes universales no confiere poder. Pero las leyes de liderazgo sí constituyen un poder potencial o almacenado. Si se actúa con base en el conocimiento de las leyes universales, los resultados serán extremadamente poderosos. De lo contrario, serán inútiles. Los líderes que aplican las ocho leyes universales en sus actuaciones liderarán de manera más eficaz. Las organizaciones que dirigen serán más productivas. Habrá menos fracasos y mayores y mejores logros. Quienes lideran y quienes los siguen serán más felices, más ricos y se sentirán más satisfechos en el trabajo que producen y con las tareas que realizan. Mi investigación sobre líderes de combate que hoy en día son líderes en todo tipo de organizaciones lo prueba. Siete mil años de historia lo confirman. No existe ninguna posibilidad de error. Pero, repito, para cosechar los resultados poderosos de las leyes universales, es preciso actuar con base en ellas.

En la figura 3-3 podrá apreciar un boletín noticioso publicado por el consultor Robert Swette. Su excelente boletín ha contribuido a consolidar su exitoso negocio de consultoría, y no me molesta que además reseñe uno de mis libros en este número.

Le contaré una historia sobre el uso eficaz de un boletín noticioso. Yo era el director de una empresa de rápido crecimiento y había

Figura 3-3. Boletín de noticias publicado por el consultor Robert Swette

CONTRIBUCIONES

"dar conjuntamente con otros"

Robert F. Swette y asociados
socios en crecimiento empresarial

Invierno de 1999

Infunda ánimo en su empresa

Maneje a los empleados como si fueran voluntarios

por Robert F. Swette

Cuando reflexiono sobre el tiempo en que he sido empresario, por una parte, y voluntario sin ánimo de lucro, por otra, a veces me llaman la atención las enormes diferencias que existen entre uno y otro oficio. La mayor parte del tiempo que paso como voluntario es grato, satisfactorio y provechoso, mientras que gran parte de mi carrera empresarial parece tensa, competitiva, política y a veces trivial. En una mirada retrospectiva, también siento que muchos de mis trabajos más satisfactorios los hice como voluntario y, más importante aún, por lo general he sentido que quería participar, en contraposición a la sensación de que tenía que hacerlo, como a veces sucede con la actividad empresarial. Al compartir mis ideas con ustedes, espero fomentar una reflexión sobre cómo convertir el entorno laboral en un lugar más grato.

El papel desempeñado por la misión

Para comenzar, casi todas las organizaciones sin ánimo de lucro tienen una misión que realmente significa algo. Esta misión suele ser única y, de hecho, en verdad es una misión, como proveer alimentos, techo o educación para los pobres, hacer cirugías reconstructivas a niños con defectos congénitos, cuidar de los enfermos o los ancianos, etc. Según mi trabajo profesional y mis observaciones, muchos ejecutivos dicen que su verdadera misión es "obtener utilidades y dar dividendos superiores al promedio a los accionistas", que es la base de las remuneraciones de los ejecutivos. Estas declaraciones de misión tienen como complemento lemas como "el servicio al cliente es lo principal, somos los líderes, nuestros empleados son nuestro más importante activo, etc.". Estas frases son tan vagas que no significan nada. Si bien la importancia de la rentabilidad es evidente, la verdad es que no me parece que estas metas motiven ni que tengan una importancia inherente o sean atractivamente únicas. A mí me cuesta trabajo sentirme

Continúa en la página 2

En este ejemplar

Carta del director

Aunque creo que se exagera mucho en el uso de la palabra liderazgo, me parece que se ajusta al tema de este boletín. Me parece interesante que el liderazgo se note más cuando brilla por su ausencia y que sea difícil describir qué significa contar con él. Confundimos liderazgo con carisma, actos heroicos, determinación irrebatible, discursos elocuentes, habilidad para debatir, etc. He descubierto que el liderazgo cotidiano tiene más que ver con ayudarles a los demás a sentirse bien consigo mismos, su trabajo y la manera como tratan a otros. El liderazgo motiva a la gente a que se descubra a sí misma y exteriorice sus talentos, a dar lo mejor de sí y a asumir responsabilidad y compartir el reconocimiento de los logros y fracasos. Esto lo he aprendido en el trabajo voluntario que he hecho a lo largo de los años.

En mi opinión, Dave Lehman y Bill Cohen, dos amigos míos, son excelentes ejemplos de liderazgo. Dave es vicepresidente y gerente general de Solar Turbines y contribuyó grandemente a que se adjudicara a la compañía el premio a la calidad Malcolm Baldridge en 1998. Es muy interesante escucharlo contar la historia. Dave estructura un marco que define cómo debe el equipo

Continúa en la página 5

Figura 3-3. *(continuación)*

2 **CONTRIBUCIONES**

Viene de la página 1

INFUNDA ÁNIMO EN SU EMPRESA

Maneje a los empleados como si fueran voluntarios

motivado por ganar más dinero para otros y por tratar de hallarle a esto significado mediante lemas vacíos.

Además, el verdadero espíritu de una declaración de misión sólo se siente mediante las interacciones diarias entre los miembros de la empresa y las personas a quienes sirven. A diferencia de lo que sucede en la mayor parte de las compañías, en las organizaciones sin ánimo de lucro uno se siente "conectado" de alguna manera con la misión y "siente su espíritu". Ya sea que se trate de una participación directa, trabajando entre bambalinas y conociendo a las personas a quienes se ayuda y escuchando sus historias, u organizando gente y sintiendo los logros a través del trabajo de otros, uno vive la misión y ve cómo se manifiesta mediante el trabajo. En las empresas, es menos fácil conectar a los empleados con los clientes por varias razones. A veces los beneficios de estos esfuerzos no se pueden justificar cuantitativamente, y entonces, ¿por qué hacerlos? A veces las empresas dicen que no pueden darse el lujo de que los empleados estén inactivos, o quizás les dé miedo asumir el riesgo de un diálogo directo entre los empleados y los clientes: ¡quién sabe qué se le ocurra decir a alguien! Periódicamente se crean programas que se concentran en la interacción con los clientes para motivar a los empleados, pero estos programas no alteran el "estilo de vida" de la compañía. La misión tiene que sentirse viva en la cultura de la organización, y la mejor manera de lograrlo es cuando se está "conectado" con la misión; eso es lo que hacen las organizaciones sin ánimo de lucro, porque en parte ésa es la razón por la cual la gente vuelve: para sentir la gloria y la importancia de su trabajo.

Desarrollar una misión sencilla y clara y volverla "real y atractiva" no es una tarea fácil. Exige una enorme cantidad de trabajo sintetizar algo en términos sencillos que no suenen vacíos. El proceso de crear una verdadera misión puede ser un factor poderoso para motivar, comprometer y facultar a la gente.

APRENDIZAJE Y FORMACIÓN PROFESIONAL

Un segundo aspecto del trabajo voluntario es la oportunidad de aprender mientras se participa. Un reciente estudio de la organización Gallup reveló que una de las principales razones por las cuales las personas realizan trabajo voluntario es para aprender. Cuando se trabaja como voluntario no sólo se aprende más sobre la comunidad en cuestión, sino que se aprende cómo aplicar las capacidades propias de maneras que quizás a uno no se le hubieran ocurrido. Por ejemplo, las organizaciones voluntarias muchas veces asignan funciones que tal vez uno crea que no puede realizar, pero le ofrecen apoyo porque les interesa que se cumplan los objetivos. Existe una red de apoyo. En el mundo empresarial, por lo general se contrata a la gente con base en sus conocimientos, y se les deja para que demuestren lo que saben hacer. Muy pocas empresas perciben a estas mismas personas con base en lo que pueden hacer, ayudándoles a descubrir sus habilidades e intereses. Los gerentes de organizaciones sin ánimo de lucro basadas en trabajo voluntario no sólo aceptan a la persona con base en lo que puede ofrecer, sino que tratan también de desarrollar proyectos y actividades que permiten que los individuos utilicen sus destrezas para contribuir, aprender, crecer y descubrir.

Cuando trabajé por primera vez como voluntario en Tijuana, México, muchos de mis compañeros me instaron a que ensayara diferentes actividades para "encontrar mi lugar". Debo decir que he aprendido sobre huérfanos, niñas abandonadas o con problemas, pobres y pobreza, un país diferente, construcción, atención médica y muchas otras cosas que sutilmente fueron incrustándose en mi conciencia. Lo mismo puedo decir de Fresh Start Surgical Gifts, en donde he aprendido sobre el tratamiento y el cuidado de niños con defectos congénitos, quemaduras, traumas por abuso, etc. Esta organización me abrió las puertas de todo un mundo nuevo. Como presidente de la asociación de ex alumnos del Drucker Management Center, aprendí sobre la educación superior y su comercialización. En cada una de estas situaciones, he podido no sólo contribuir con mi experiencia en gerencia y marketing, sino aprender una enorme cantidad de cosas, lo cual me ha permitido crecer como persona.

COMO COMUNIDAD SOCIAL

De acuerdo con mi experiencia, las personas interactúan de maneras completamente

Viene de la página 2

INFUNDA ÁNIMO EN SU EMPRESA

Maneje a los empleados como si fueran voluntarios

diferentes en entornos empresariales y en organizaciones sin ánimo de lucro. Con gran frecuencia, en las empresas se respira una atmósfera de tensión. Muchas veces esa tensión es intencional, para "sacarle lo más posible a la gente". Creo que este entorno se debe a un énfasis exagerado puesto en resultados de corto plazo. Las consecuencias de esta presión se revelan en la rivalidad entre empleados, los juicios constantes que se hacen unos a otros y la percepción del "juego" como una competencia entre ellos, en vez de algo diseñado para crear y mantener clientes. En general, creo que la competencia es buena, pero la tendencia a la "competencia exagerada" es destructiva. Si no se mitiga, la competencia puede destruir el espíritu creativo, de asunción de riesgos y colaboración que, según los ejecutivos, es lo que hace grande a una compañía.

Contraste con esto el trabajo voluntario, en donde existe camaradería en el cumplimiento de una tarea, y los compañeros de trabajo se vuelven amigos, no competidores. He hecho amistades profundas y duraderas en mis trabajos como voluntario, donde los demás lo estimulan a uno genuinamente y quieren lo mejor para uno, así como uno desea lo mejor para ellos. Los otros voluntarios no juzgan las habilidades o la falta de destreza, sino que tratan de enseñar, de ayudar y de brindar apoyo con paciencia, conscientes de que todos tenemos fortalezas y debilidades. En último término el éxito de uno es el éxito de todos y la interacción es grata, sincera y útil. Al igual que en las empresas se esperan resultados, pero éstos también se aprecian debido a que las organizaciones sin ánimo de lucro no pueden existir sin voluntarios. El reconocimiento del trabajo es excelente para nuestra autoestima, pero en las empresas de ritmo laboral acelerado muchas veces este reconocimiento no se da. En la comunidad sin ánimo de lucro suelo ver que la gente realiza gustosa tareas adicionales, comparte el liderazgo y el trabajo pesado y disfruta con los logros. En las empresas se suelen escuchar quejas de que los empleados necesitan asumir compromiso y responsabilidad, que según muchos empleados no es más que un eufemismo para repartir culpas. La responsabilidad en cualquier organización es fundamental, pero lo importante es cómo se delega y cómo se maneja.

REFLEXIONES FINALES

A semejanza de tantas otras cosas, estas generalidades son susceptibles de chocar con experiencias opuestas. Estas reflexiones no pretenden ser críticas o recetas, sino ideas que los empresarios pueden usar para imbuir un espíritu de voluntariado en sus compañías. Todos queremos un entorno laboral en el cual los empleados se sientan emocionados, entusiasmados y convencidos de la importancia y el valor de su trabajo; en el cual la colaboración sea tan importante como la competencia y el balance sea evidente en la práctica; y en el cual los empleados aprendan y crezcan mediante contribuciones y la gerencia cree un entorno en donde esto suceda. A medida que los profesionales se vuelven cada vez más móviles y tienen más opciones sobre para quién, cómo y en dónde trabajar, actuarán cada vez más como voluntarios.

Cambiar la cultura empresarial no es una tarea sencilla o fácil. Por el contrario, es algo complejo y difícil. Exige reflexión compasiva, consistencia y acción. En mi opinión, valdría la pena iniciar un debate con el objetivo de que sea innecesario decir que "nuestros empleados son nuestro más importante activo": eso será evidente en el espíritu intangible de la organización.

The Stuff of Heroes, por William A. Cohen

reseñado por Robert F. Swette

The Stuff of Heroes es uno de los mejores libros sobre liderazgo que he leído. Demuestra que el liderazgo no es algo con lo que nacemos, sino algo que se puede aprender, e ilustra cómo. Lo hace porque está escrito desde una perspectiva única que es una combinación bien equilibrada de teoría, anécdotas contemporáneas e historia. Cohen investiga a más de 200 líderes militares que han hecho la transición a carreras industriales e identifica características de liderazgo que trascienden ambos sectores. Sus conclusiones se basan en análisis de docenas de situaciones corporativas y un estudio en profundidad de la historia militar. De esta extensa investigación surgen ocho leyes universales y eternas de liderazgo que Cohen describe claramente y con persuasión. *The Stuff of Heroes* suscita reflexiones, inspira y resulta de gran utilidad para el desarrollo de habilidades de liderazgo de maneras prácticas.

Estas ocho leyes universales se definen y caracterizan sistemáticamente, y luego se apoyan e ilustran mediante numerosos ejemplos. La primera ley es *"Mantener una integridad absoluta"*. Cohen describe así la integridad: "En palabras sencillas, significa adherir a una serie de valores que diferencian la honestidad y la libertad del engaño. Pero es más que honestidad. La integridad significa hacer lo correcto independientemente de las circunstancias o los beneficios para el líder o la organización". En seguida, Cohen describe cuatro maneras para desarrollar la integridad: *mantenga su palabra, escoja lo correcto difícil en vez de lo incorrecto fácil, defienda sus principios y haga lo correcto.* Cada una de estas maneras se desarrolla más profundamente mediante casos individuales que ilustran lo que es ser o no íntegro, desde las cosas aparentemente "insignificantes" hasta las decisiones cruciales y complejas.

Mientras leía *The Stuff of Heroes*, descubrí que mis sentimientos iban desde cuestionarme sobre cómo podría haber manejado ciertas situaciones de modo diferente, hasta sentirme inspirado para lograr más. Por ejemplo, la segunda ley es *"Conozca su oficio"*, y Earl Nightingale, el famoso orador motivacional que pasó su vida entera investigando sobre el éxito, dice que uno puede convertirse en experto en algo en cinco años o menos, dependiendo del campo... siempre y cuando que se esfuerce. Convertirse en experto exige hacer un poco cada día: leer, escribir, tomar clases o hablar con colegas. Es cuestión de comprometerse. En lo que a mí respecta, ésta y otras de las historias incluidas en ese capítulo reforzaron mi necesidad de persistencia y aprendizaje continuo.

Recomiendo firmemente este libro a cualquier persona a quien le interese el liderazgo. Pese a la seriedad del tema, *The Stuff of Heroes* es un libro de lectura fácil y agradable. Lo voy a recomendar a nuestro club de lectura, porque es reflexivo, estimulante y de valor práctico cuando se desempeñan papeles de liderazgo en el trabajo y en la comunidad.

5 **CONTRIBUCIONES**

Viene de la página 1

INFUNDA ÁNIMO EN SU EMPRESA

Maneje a los empleados como si fueran voluntarios

abordar un problema, y luego todos desarrollan sus propias maneras de lograr la meta. Pone todo su empeño en asegurarse de que todos los empleados entiendan el negocio y los papeles que cada uno desempeña, por una parte, al tiempo que les suministra las herramientas para que realicen una labor sobresaliente. En otras palabras, les ayuda a las personas a sobresalir. Es total y genuinamente generoso y humilde en cuanto a su propia contribución, y prefiere reconocer el trabajo de los demás. El otro amigo es Bill Cohen, cuyo reciente libro aparece reseñado en este boletín. No estoy muy seguro, pero creo que ya ha publicado cerca de 30 libros. Es una persona completamente comprometida con lo que hace, siempre alienta a los demás para que lo intenten y está allí para prestar un apoyo genuino. Como podrán leer en la reseña del libro, ha explorado el concepto de liderazgo y su trabajo suscita muchas reflexiones y suministra consejos prácticos.

A propósito, tanto Dave como Bill hicieron sus doctorados en el Drucker Management Center de la Claremont Graduate University, y, al igual que yo, fueron muy influidos por el liderazgo práctico de Peter Drucker. También tengo el placer de haber conocido a Doris Drucker, una persona maravillosa y líder verdadera por derecho propio.

Espero que el nuevo año comience para todos con mucho ímpetu y les deseo lo mejor. Por favor díganmos si podemos serles de ayuda.

Rob

OBSERVACIONES

- Gracias, gracias, muchas gracias a todos los que me apoyaron en la maratón de golf de 100 hoyos para Big Brothers de Los Ángeles. Completé los 100 hoyos y no me sentí adolorido al día siguiente, aunque sí bastante cansado. En total, los golfistas recaudaron 60 000 dólares. *Rob Swette*
- Una respuesta a un artículo anterior sobre el papel desempeñado por el desarrollo empresarial: "En lo que respecta a la resolución de las funciones conflictivas del desarrollo empresarial, las ventas y el marketing, creo que el asunto requiere un enfoque muy estructurado. La mayor parte de las empresas no maneja su proceso de generación de ideas (sobre todo porque sólo planean formalmente una vez al año) lo bastante bien como para manejar el conflicto. Las funciones de desarrollo empresarial generalmente están revisando las buenas ideas de todos los demás frente a un enfoque estructurado". *Walt Matwejic, director de planeación, Rogers Group*

PALABRAS DE SABIDURÍA

"Un buen liderazgo produce un buen seguimiento".

Proverbio holandés

"El verdadero líder inspira en otros confianza en sí mismos, dirigiendo sus ojos al espíritu, la meta".

Bronson Alcott, educador y filósofo del siglo XIX

"No se tiene éxito tratando de sacar el máximo de trabajo posible de sus empleados. Se tiene éxito ayudando lo más posible a sus empleados. Cuando uno se concentra en ayudarles a los empleados, su rendimiento y su producción lo asombrarán".

Bill Cohen, un hallazgo fundamental de The Stuff of Heroes

"La calidad de una idea no depende de su jerarquía en la organización... Una idea puede provenir de cualquier fuente. Así pues, buscaremos buenas ideas en el mundo entero. Compartiremos lo que conocemos con otros, para obtener lo que ellos saben. Nuestra búsqueda incansable es incrementar los conocimientos, y eso lo hacemos hablando constantemente con otros".

Jack Welch, ex presidente y director ejecutivo de GE Corporation

"...la lealtad ya no se puede obtener con el salario. La empresa debe ganarse la lealtad demostrándoles a los empleados que trabajan con el conocimiento que les ofrece oportunidades excepcionales para poner a trabajar dicho conocimiento".

Peter Drucker, The Information Based Organization

estado contratando nuevos empleados cada pocos meses, sobre todo mediante avisos publicados en *The Wall Street Journal*. Cada vez que aparecía uno de mis anuncios, los cazadores de talentos me llamaban y me ofrecían buscar a la persona que necesitaba; como yo nunca había trabajado con personas especializadas en conseguir personal de alto nivel y sabía que eran costosas (los honorarios ascendían en ese entonces al 30% del salario anual de un ejecutivo), a todos les dije que no requería sus servicios. Sin embargo, un día recibí una carta amistosa de un buscador de personal, junto con una suscripción gratuita a su boletín de noticias. En los siguientes dos o tres meses seguí recibiendo el boletín, que me pareció útil. La siguiente vez que tuve que conseguir nuevos empleados, lo contraté a él para que me ayudara a buscarlos. Ese boletín noticioso le ayudó a ese consultor a ganarse unos honorarios de 7 500 dólares por ese solo contrato, y eso sin mencionar el potencial de negocios futuros.

Ser miembro activo de asociaciones profesionales

La membresía en asociaciones profesionales es una excelente manera de conseguir clientes a largo plazo por dos razones: primero que todo, la participación en una asociación le permite compartir la credibilidad de ésta, incluso si usted es desconocido; y en segundo lugar, las asociaciones profesionales son excelentes para hacer contactos, sobre todo si se desempeña un papel activo. Por ejemplo, planee participar activamente en programas o asuma un cargo en la asociación. A lo largo de los años, he tenido muchos clientes que me buscan debido a mi participación activa en asociaciones.

Formar parte activa de organizaciones sociales

Las organizaciones sociales ofrecen más contactos que credibilidad. Entre ellas se cuentan las asociaciones de ex alumnos, los clubes de tenis o bolos y los gimnasios. Yo incluso he conseguido clientes entre

los miembros de un club de artes marciales al cual pertenezco. Cuando se establece una relación social, muchas veces después sigue una relación de cliente. Las personas lo ven a uno, lo conocen y le toman confianza. Si se les presenta una necesidad en un área en la cual usted realiza consultorías, es posible que piensen en usted. Con muy poco esfuerzo directo, es posible que adquiera un contacto.

Las organizaciones, tanto sociales como profesionales, son una base para construir relaciones de largo plazo. No sorprende que el "marketing de relaciones" se considere hoy en día una idea importante en todos los negocios.

Escribir artículos

Desde luego, si escribe un artículo, debe referirse al tipo de consultoría que realiza, y además tiene que resultarle interesante y valioso al lector. Y quizás lo más importante de todo es que los datos biográficos que incluya con el artículo deben especificar que es consultor.

Howard L. Shenson, un instructor de consultores gerenciales, solía contar el caso de un consultor que escribió un solo artículo y lo entregó a noventa publicaciones internas diferentes. El resultado fue que hubo tantas solicitudes de los servicios que ofrecía que tuvo que establecer una agencia y repartir las ofertas que recibía, porque no podía ocuparse de todo el trabajo él mismo.

He utilizado este método de marketing para promover no sólo mis servicios de consultoría, sino también otras actividades. Un ejemplo de esto es un libro que escribí, *Building a Mail Order Business,* cuya primera edición la publicó John Wiley & Sons en 1982. Para ayudar en la promoción del libro, escribí un artículo titulado "¿Puede alguien ganarse un millón de dólares con ventas por correo?", que distribuí a muchos periódicos y revistas del país, ofreciendo a cada uno la exclusividad en su área geográfica o industria. (Siempre y cuando que las publicaciones sepan qué tipos de derechos les están ofreciendo, se trata de una práctica legítima y ética.) De esta manera, multipliqué los lec-

Figura 3-4. Carta de presentación enviada al director de una publicación, promoviendo un artículo sobre libros de ventas por correo

Estimado___________:

Mis investigaciones recientes ponen de relieve un negocio que puede dirigirse desde el hogar en medio tiempo, y que sin embargo puede producir, y ha producido, muchos millonarios. De hecho, su actual volumen de ventas supera los 100 000 millones de dólares anuales, y es tan lucrativo que más de la mitad de las empresas de la lista *Fortune 500* lo practica.

El negocio al que me refiero es el de las ventas por correo. La demanda de información sobre este tema es tan grande que muchas grandes editoriales, incluidas McGraw-Hill, Prentice-Hall y Harper & Row, han publicado libros sobre el tema. Como dato interesante, casi todos estos libros se siguen imprimiendo durante varios años y continúan vendiéndose. Por ejemplo, uno de los libros publicados por Prentice-Hall sobre ventas por correo lleva veinticuatro impresiones. John Wiley acaba de publicar mi libro, BUILDING A MAIL ORDER BUSINESS: A COMPLETE MANUAL FOR SUCCESS.

Le escribo porque acabo de terminar un corto artículo que explora la pregunta: "¿Puede alguien ganarse un millón de dólares en el negocio de ventas por correo?" Sé que la respuesta, que se basa en la investigación que realicé para el libro, lo sorprenderá. A mí me sorprendió bastante... y sé que también sorprenderá e interesará a sus lectores.

Adjunto el artículo para que lo lea. Puedo ofrecérselo en exclusiva a su periódico en su ciudad. Sin embargo, a semejanza de muchos artículos populares que pueden deberse en parte a las actuales condiciones económicas, la demanda de esta información tiene un límite de tiempo. Por consiguiente, sólo puedo reservarle mi oferta durante 30 días. Por favor respóndame lo más pronto posible.

Cordialmente,

William A Cohen, Ph. D.
Profesor de marketing
California State University en Los Ángeles

Figura 3-5. Artículo sobre libros de ventas por correo publicado en el *Salem Evening News*

living NOTICIAS DE LA TARDE DE THE SALEM, MASS., VIERNES 25 DE JUNIO DE 1982

La imaginación es la clave para ganar millones

por William A. Cohen

Hace más de ochenta años, Richard Sears y Julius Rosenwald se asociaron para fundar Sears, Roebuck & Co., que terminaría siendo una corporación valorada en 10 000 millones de dólares. Como parte de esto, los dos empresarios fueron las primeras personas en el mundo que se convirtieron en millonarias mediante las ventas por correo.

Desde la época en que se fundó Sears, innumerables empresarios de tiempo parcial y completo se han sentido atraídos por la aparente facilidad con la cual negociantes sin experiencia podían ingresar a esta profesión de vender productos por correo y ganarse una fortuna. Lo sorprendente no es que muchos han fallado; de hecho, así ha sido. Lo verdaderamente sorpresivo es que tanto en buenos como en malos momentos muchos han triunfado.

Justo antes de la depresión de 1929, un joven llamado Robert Collier escribió en menos de dos meses un libro denominado *The Secret of the Ages*. En los primeros seis meses después de escribir el libro, Collier se ganó más de un millón de dólares vendiéndolo únicamente por correo. Siguió vendiéndolo durante la depresión de 1929. De hecho, aunque nunca ha figurado en ninguna lista de libros más vendidos, no me sorprendería si *The Secret of the Ages* fuera uno de los libros más exitosos de todos los tiempos, pues nunca se ha dejado de imprimir y aún hoy se sigue vendiendo por correo.

Podría pensarse que el éxito de Collier fue una pura casualidad... si tantos otros no hubieran logrado lo mismo con productos similares.

Brainerd Mellinger, famoso por el curso de importaciones y exportaciones que él mismo publicó, construyó un enorme negocio de millones de dólares en torno a su producto. Joe Karbo escribió su libro *The Lazy Man's Way to Riches* en 1973. Antes de morir en 1980, vendió más de un millón de ejemplares a diez dólares cada uno. En la actualidad, su familia sigue vendiendo el libro.

Melvin Powers, un famoso editor de libros por correo de North Hollywood, comenzó con un pequeño libro sobre hipnosis. Hoy en día tiene más de 400 libros impresos y ha vendido millones de libros de todo tipo.

Desde luego, hay muchísimos productos, fuera de libros, que se venden por correo. En 1980, se vendieron más de 2 700 millones de dólares en mercancía general, incluidos muebles para el hogar, utensilios de cocina y regalos, así como otros 2 000 millones de dólares en ropa de confección y objetos coleccionables. Es el terreno ideal de magos de las ventas por correo como Joe Sugarman, de Chicago, quien creó un negocio de 50 millones de dólares anuales en sólo siete años de venta de productos electrónicos desde su garaje.

A. J. Masuen, de LeMars, Iowa, pasó de las ventas puerta a puerta a producir más de 1 millón de dólares anuales vendiendo botiquines de primeros auxilios y suministros a través de un catálogo de pedidos por correo. Dos estudiantes de secundaria, Len y Rick Hornick, iniciaron su negocio multimillonario de ventas por correo ofreciendo patos de madera tallados a mano a cazadores y coleccionistas. En la actualidad emplean a más de cien artesanos expertos para hacer sus patos y envían un catálogo de 32 páginas a casi un millón de clientes, cuatro veces al año.

¿Qué cualidades tendría que tener un empresario que quiera incursionar en las ventas por correo? Hay tres cualidades absolutamente esenciales: imaginación, persistencia y un alto grado de honestidad. La imaginación es indispensable para poder visualizar el atractivo especial que hará que un cliente potencial compre su producto. Si se tiene imaginación, se puede vender casi cualquier cosa por correo.

Ed McLean, experto en ventas por correo, demostró esto al vender miles de automóviles Mercedes-Benz de un modelo impopular que los concesionarios convencionales no habían podido vender. Los expertos en ventas por correo Hank Burnett, Christopher Stagg y Dick Benson lo demostraron, vendiendo sesenta pasajes de avión a 10 000 dólares cada uno, para un vuelo alrededor del mundo. Pero quizás el

Figura 3-5. *(continuación)*

rey es Joe Cossman. Sin ninguna experiencia fuera de haber sido soldado, Cossman vendió 2 118 000 granjas de hormigas, 1 583 000 artefactos para pelar papas, 1 600 000 cabezas encogidas artificiales, 1 508 000 mangueras domésticas y muchos otros productos..., todo por correo.

Se requiere persistencia, porque el éxito casi nunca es instantáneo y siempre se presentan obstáculos e inconvenientes. Cossman pasó más de un año trabajando en la mesa de la cocina enfrentándose a ideas malas, problemas y fracasos, al tiempo que trabajaba de tiempo completo en un horario laboral corriente, hasta que por fin tuvo su primer éxito. E incluso ese primer proyecto exitoso exigió trabajo arduo y afrontó muchos obstáculo que se tuvieron que superar. Un empresario menos persistente se habría dado por vencido mucho antes.

Se requiere honestidad absoluta porque un negocio exitoso de ventas por correo se basa en la confianza, las ventas repetidas y los clientes satisfechos. Al fin y al cabo, se les está pidiendo a los clientes que envíen dinero, a veces bastante, a alguien que no conocen y a quien no pueden ver. Si se engaña al cliente, así sea mínimamente, ya ese cliente se perdió para siempre. Sin clientes que repiten, más valdría invertir el tiempo y la energía en un pozo de petróleo seco. Probablemente había potencial para crear una empresa exitosa, pero se perdió para siempre.

Los principios básicos que es preciso entender para tener éxito en las ventas por correo tienen que ver con selección de productos, estructuración de la oferta, pruebas, sitios y momentos para hace publicidad y contenido de los anuncios publicitarios. Se requiere un libro entero para tratar todos estos temas en detalle, de modo que sólo examinaremos lo más básico.

Aunque es cierto que un experto en ventas por correo puede vender prácticamente cualquier cosa mediante este método, algunos productos son naturalmente más aptos que otros. Para incrementar las probabilidades de escoger un producto ganador, busque uno que sea liviano, casi irrompible, que llame la atención de un amplio segmento de la población y que tenga un amplio margen de utilidades. Este último requerimiento significa que usted tiene que poder comprar barato y vender caro. Créame, va a necesitar este alto margen de utilidades para pagar los costos de publicidad y, al comienzo, para pagar por los errores cometidos durante el proceso de aprendizaje.

Debe tratar de conseguir un producto que le permita venderlo a tres o cuatro veces lo que le costó a usted. Es evidente que esto no se puede hacer con un producto de precio alto. Sin embargo, en la mayor parte de los productos de menos de 25 dólares, ésa debe ser su meta.

Esto nos lleva al importante tema de las pruebas. Los comerciantes exitosos de ventas por correo prueban casi todo. Prueban cuál oferta es la mejor. Prueban diferentes tipos de atracción. Prueban diferentes precios. Y prueban diferentes medios en los cuales pautar. Las pruebas son el arma secreta de las ventas por correo. También son el secreto que permite que un operador de ventas por correo fracase con cuatro de cinco productos, y aun así gane un millón de dólares o más.

¿Cómo se hace? Se invierte un pequeño monto en una prueba. Un fracaso completo significa que lo mejor es abandonar el proyecto. Un fracaso marginal o un éxito marginal indican que se debe experimentar y trabajar de nuevo algunos aspectos del proyecto. Un gran éxito da luz verde para una mayor inversión. De esta manera, puede darse el lujo de perder una pequeña cantidad de dinero en varios fracasos. Pero cuando las pruebas indiquen un éxito evidente, puede capitalizar de inmediato en lo que ya sabe que va a triunfar. La idea es no arriesgar mucho dinero sino cuando esté seguro de tener éxito.

Aunque no existen garantías, sí existe potencial para que prácticamente cualquier persona se gane un millón de dólares o más en este negocio si tiene imaginación, persistencia y honestidad, y si sigue los principios básicos que han demostrado ser exitosos.

(El doctor Cohen es profesor de marketing en la California State University en Los Ángeles. Acaba de publicar un libro titulado *Building a Mail Order Business: A Complete Manual for Success,* que ya lleva dos impresiones.)

tores de este solo artículo muchísimas veces. En las figuras 3-4 y 3-5 aparecen una carta de presentación y un artículo titulado "La imaginación es la clave para ganar millones". ¡Ese libro lleva ya cuatro ediciones y se han vendido casi 100 000 ejemplares!

Un día mi editor me llamó y me preguntó si estaría dispuesto a hablar para la estación radial KLBJ de Austin, Texas, que fue la estación que fundó el presidente Lyndon B. Johnson. Desde luego, acepté. Esta charla radial, que se hizo desde mi oficina en California por vía telefónica, llevó a muchas otras apariciones en radio y televisión en los Estados Unidos y el Canadá. Pero lo interesante de esta historia es que la primera charla resultó del artículo que había escrito. Alguien en Austin leyó el artículo, compró el libro y creyó que podía ser un tema interesante para un programa de media hora.

Otra técnica que puede usar es reescribir artículos sobre el mismo tema. Esto lo aprendí de un individuo muy famoso en su campo: el capitán P. V. H. Weems. Hoy en día oficial retirado de la Armada de los Estados Unidos, Weems es considerado el padre de la navegación aérea. Cuando yo era un joven oficial de la fuerza aérea en 1961, tuve la fortuna de atraer la atención del capitán Weems, quien me invitó a su casa en Annapolis, Maryland, durante una licencia que tuve cuando volaba una aeronave B-52E en Oklahoma. Durante esa visita, el capitán Weems me enseñó a reescribir un solo artículo muchas veces para divulgar cada vez más mis ideas. "Si sólo escribe sobre su tema una vez, perderá muchos lectores potenciales", me dijo. Desde entonces, he utilizado esta técnica muchas veces. En la figura 3-6 incluyo un ejemplo reciente, que se publicó de diversas maneras en ocho revistas y periódicos diferentes para promover mis libros sobre liderazgo *The Stuff of Heroes* (Longstreet Press, 1998) y *The New Art of the Leader* (Prentice Hall Press, 2000).

Escribir un libro

Escribir un libro es muy semejante a escribir un artículo, salvo que, como es apenas obvio, contiene más información. Lograr que le publi-

Figura 3-6. Ejemplo de un artículo para hacerle publicidad a un libro sobre liderazgo

WILLIAM A. COHEN

Las leyes del liderazgo



Si no conserva la integridad, las personas a quienes lidera nunca confiarán plenamente en usted.

HE TRATADO DE IDENTIFICAR PRINCIPIOS de liderazgo universales, que se ajusten a todas las situaciones. Mi investigación se basó en una encuesta que les envié a más de 200 ex líderes de combate y en conversaciones con cientos más. Busqué a quienes habían tenido éxito en otras empresas después de haber dejado las fuerzas armadas. Les pedí que me dijeran cuáles consideraban los tres principios más importantes.

Sus respuestas confirman que existen unos principios universales que los líderes exitosos siguen para incrementar la productividad y conseguir logros extraordinarios.

"Póngase al frente en donde pueda ver y a la vez lo puedan ver".

La contundencia de los resultados de mi investigación me motivó a denominar estos principios las *ocho leyes universales del liderazgo.*

1. Mantener una integridad absoluta. Si no existe una confianza básica entre el líder y sus seguidores, siempre se sospechará del primero. Integridad significa hacer lo correcto. La falta de integridad puede tener consecuencias terribles. Incluso si un líder pierde una batalla, si mantuvo una integridad absoluta podrá conservar su mandato para liderar. Los demás todavía lo seguirán, mientras que a los líderes que violan esta ley nunca les tendrán confianza plena, no importa cuantas habilidades posean o cuáles sean sus logros.

2. Conocer su oficio. Quienes lo siguen quieren saber si usted realmente conoce su oficio. Sus seguidores querrán que usted sea bueno en lo que se necesita para realizar la tarea en cuestión.

3. Manifestar sus expectativas. Esta ley incluye planeación, fijación de metas y comunicación. No podrá llegar "allí" sino cuando sepa en dónde se encuentra ese "allí" y se los diga a sus seguidores.

4. Demostrar un compromiso poco común. Para demostrar un compromiso poco común, tiene que asumir riesgos. "Sin pena no hay gloria". Pregúntese qué es lo peor que puede suceder. Acéptelo y siga adelante. Si usted no se siente comprometido, los demás tampoco.

5. Esperar resultados positivos. Cuanto más ambiciosas sean sus metas, más grandes metas alcanzará. Existe una relación directa entre las metas que espera alcanzar y lo que logra. Los líderes exitosos esperan resultados positivos y mantienen una actitud positiva pese a las realidades externas. Si espera tener éxito o espera fracasar, en cualquier caso tendrá la razón. Así pues, aunque es conveniente estar preparado para lo peor, se debe esperar lo mejor.

6. Preocuparse por su gente. Si se preocupa por su gente, su gente se preocupará por usted. La lealtad es de doble vía. No puede esperar que los demás apoyen sus intereses si usted hace caso omiso de los de ellos. J. W. Marriott dijo en una ocasión: "Nosotros nos preocupamos por nuestro personal, y nuestro personal se preocupa por nuestros huéspedes".

7. Poner el deber antes que usted mismo. Si usted es un líder, su deber incluye alcanzar su misión y preocuparse por su gente. Por lo general, la misión debe venir primero. A veces debe preocuparse por su gente primero, pues de lo contrario es posible que nunca cumpla su misión. Todos los líderes deben poner los intereses de la misión y

Figura 3-6. *(continuación)*

de sus seguidores antes que los propios. Si su misión y su gente no son más importantes que usted, significa que usted no es el líder.

8. Ponerse al frente. La única manera de liderar es ponerse al frente. Se lidera arrastrando, no empujando. Ubíquese en donde pueda ver y a la vez lo puedan ver. De esta manera, no sólo sabrá lo que sucede, sino que quienes lo siguen sabrán que está plenamente comprometido.

Revise estas ocho leyes de liderazgo todas las mañanas y esté atento a cualquier oportunidad para ponerlas en práctica. Al finalizar el día, repase sus acciones. Fíjese en dónde tuvo éxito y en dónde no. Cuando se haya quedado corto, repase mentalmente los sucesos. Vea el nuevo resultado como una consecuencia de aplicar estos conceptos. Tendrá un éxito enorme.

EE

William A. Cohen es profesor de marketing en California State University, Los Ángeles, y autor de The Art of the Leader. *323-343-2972.*

Excelencia en acción: comience a pensar desde hoy sobre las maneras como puede aplicar estos ocho conceptos.

quen el libro es señal de que se tiene experiencia en cierta área, porque el lector sabe que sus textos han pasado por un riguroso proceso de selección por parte del editor. La publicación de un libro confiere una ventaja de credibilidad con respecto a los competidores que no escriben. Sigo recibiendo una gran cantidad de solicitudes de consultoría como resultado de los libros que he escrito. Hace poco me hicieron una petición bastante inusual. El presidente de una pequeña compañía leyó *The Executive's Guide to Finding a Superior Job* y el libro de ventas por correo que mencioné anteriormente. Me preguntó si podría conseguir un director *senior* de marketing para su compañía. Aunque le dije que desde hacía algunos años no me dedicaba a buscar personal ejecutivo, este cliente potencial me dijo que había leído mis dos libros y que creía que la combinación de un ex buscador de ejecutivos y un experto en marketing de respuesta directa era justamente lo que necesitaba. Como resultado, realicé mi primer trabajo de búsqueda de personal en años.

Escribir cartas al director

Las cartas al director pueden tener el mismo resultado que otros tipos de textos: generan credibilidad. Estas cartas suelen publicarse en las páginas editoriales de los periódicos. Para que sean eficaces como herramienta de marketing, las cartas deben contener comentarios que se deriven de su experiencia en un campo determinado, y usted se debe identificar como consultor en el área a la cual se refiere. Sin embargo, debe saber que el director de la publicación es quien toma la decisión de publicar su carta o no. Se reciben muchas más cartas de las que se pueden publicar. Para elevar sus posibilidades al máximo, cerciórese de que su carta sea oportuna y esté bien redactada. Pero cuando esta técnica funciona, funciona bien. Hace poco un colega me contó que había recibido 110 cartas solicitando información, después de que le publicaron una carta al director en *The Wall Street Journal.*

Dictar un curso

Dictar un curso en una universidad o en un plantel de educación superior también puede producir contratos de consultoría. Desde luego, el curso debe versar sobre su área de experiencia. Así mismo, es mejor dictar un curso de éstos en un horario nocturno, pues es más probable que los ejecutivos de empresas tomen cursos de capacitación adicional por las noches. Los cursos que he dictado me han significado importantes contratos de consultoría con grandes compañías, tanto a escala local como internacional. La única advertencia es que no se deben realizar trabajos de consultoría con personas que sean en ese momento estudiantes de uno, pues generaría un conflicto de intereses. Cuando algún estudiante me pide un trabajo de consultoría mientras soy su instructor, digo que con gusto podríamos hablar sobre esa posibilidad cuando termine el curso.

Dictar seminarios

Dictar seminarios se parece mucho a dictar un curso. Los asistentes a seminarios tienden a ser individuos responsables a quienes les interesa el tema. Si su seminario tiene que ver con el área de sus servicios de consultoría, es fácil que de allí se deriven contratos adicionales. Conozco a varios consultores que dependen exclusivamente de este método para promover su negocio; los honorarios que reciben por dictar un seminario son sólo algo adicional. Ni siquiera es preciso realizar el trabajo administrativo de organizar sus propios seminarios. Basta con ponerse en contacto con alguna universidad o instituto de educación superior. Muchos ofrecen seminarios y siempre andan en busca de nuevos talentos. Le pedirán un esquema del seminario que piensa dictar, el mercado objetivo, las horas de duración, el precio y una buena descripción de sus antecedentes y su experiencia.

Distribuir comunicados publicitarios

Todos los periódicos, revistas gremiales, revistas generales u otras publicaciones dependen de un flujo constante de noticias. Les interesa lo que usted tiene que decir, siempre y cuando que eso revista interés potencial para sus lectores. Cada vez que sucede algo importante en su campo, es probable que alguna publicación saque algo al respecto. Muchas veces le sorprenderá que lo que usted considera un conocimiento generalizado, en realidad es nuevo y muy interesante para muchas personas, incluidos clientes potenciales. Es fácil escribir un comunicado publicitario. Simplemente cuente su historia con un estilo agradable y directo, como el que se utiliza en un artículo de periódico. La lista de correo potencial para su comunicado publicitario debe incluir periódicos y otros medios, como revistas gremiales, cuyos lectores objetivo sean candidatos potenciales para los servicios que usted ofrece. Podrá encontrar estos medios en directorios de referencia, qui-

zás en alguna biblioteca local. El bibliotecario le ayudará a encontrar lo que busca.

Intercambiar información, datos y recomendaciones con consultores que no sean competencia directa

Cuando ya haya establecido su área de experiencia en consultoría, descubrirá que existe una red de consultores no rivales, compuesta por otros consultores que ofrecen servicios diferentes. Es algo parecido a los médicos especialistas que remiten a sus pacientes a otros especialistas cuando se requieren sus servicios. Supongamos que usted se especializa en desarrollo organizacional y un cliente busca consultoría en marketing. Recomiéndele otro consultor que le pueda ayudar a su cliente. A su vez, el consultor experto en marketing podrá recomendar sus servicios de desarrollo organizacional a sus clientes cuando se presente el caso. Para participar en este tipo de red, utilice las técnicas de llamada en frío o correo directo que se describieron en otra sección de este capítulo, pero esta vez busque como objetivo consultores no rivales. Ofrézcales a estos otros consultores un intercambio, mediante el cual usted recomendará sus servicios a sus clientes reales o potenciales si ellos hacen lo mismo por usted. Cerciórese de entregarles suficientes tarjetas de presentación y folletos, y pídales a ellos que se los den.

Desde luego, antes de llegar a un acuerdo tal, tiene que estar seguro de que el consultor en cuestión hará un buen trabajo en el área en la cual piensa recomendarlo a sus clientes. No le irá muy bien en su propio negocio si recomienda consultores que no hacen un buen trabajo.

Cuando un cliente se comunique con usted, siempre es importante preguntarle cómo obtuvo su nombre. En muchos casos será por recomendación, y cuando comiencen a llegarle clientes recomendados, es una señal segura de que está en camino de estructurar un negocio exitoso. Pero para saber cuáles de los métodos directos o indirectos

debe seguir utilizando y cuáles debe eliminar, siempre debe hacer la pregunta: "¿Podría decirme cómo supo de mis servicios?"

Tal vez se sienta tentado a pasar por alto los métodos indirectos de comercializar su negocio de consultoría, sobre todo cuando sus métodos directos comiencen a tener buenos resultados y sienta que tiene trabajo más que suficiente para el futuro previsible. Tenga cuidado. En el mundo de la consultoría, la situación laboral puede cambiar muy rápidamente. Es posible que las ventas de un cliente disminuyan de repente, forzándolo a postergar un trabajo con el cual usted ya contaba. Otros trabajos potenciales —que usted creyó seguros— pueden esfumarse de súbito. De repente, habrá terminado su trabajo actual y descubre que no tiene otros compromisos. Es en ese momento, mientras reinicia sus campañas de marketing directo, cuando se sentirá contento de haber utilizado estos métodos indirectos.

En el siguiente capítulo veremos cómo es la entrevista inicial y cómo la debe manejar.